

قضايا بحثية (١)

دمج معايير الاستدامة (ESG) في إدارة المشاريع

إعداد الطالب
عيسى عبد القادر أبوبكر
دكتوراه الإدارة

التكليف الرابع



تحليل ومناقشة لبحث: دمج معايير الاستدامة (ESG) في إدارة المشاريع

معلومات البحث:

عنوان البحث: إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع

الباحث: حسين العلم

المجلة: مجلة دراسات اقتصادية (

ASJP) السنة: 2018

عدد الصفحات: 18 صفحة (9-26)

الرابط المباشر للبحث: <https://asjp.cerist.dz/en/article/110979>



تحليل ومناقشة عنوان البحث

إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع

Project management within the requirements of sustainable development:
towards a sustainable approach to project management

طالب دكتوراه: أ. حسن العلم

إدارة الأعمال والتنمية المستدامة

بجامعة أحمد بوقرة بومرداس

ومعايير إدارة المشاريع بشكل أكبر لمعالجة دورها في خلق تنمية مستدامة.

الكلمات المفتاحية: المشاريع، إدارة المشاريع، التنمية المستدامة، الاستدامة في إدارة المشاريع.

Abstract:

Projects play a pivotal role in the realization of more sustainable business practices, with about a third of the world gross product (GDP) is realized through projects, indicating significant potential impact towards a more sustainable future by incorporating sustainability principles in project management. Consideration of the nature of sustainable development provides strong indications that it has significant implications for project management processes and practices. However, current project management standards failed to address the most important sustainability requirements. It appeared that considering sustainability

ملخص:

تلعب المشاريع دورًا محوريًا في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، مما يشير إلى تأثير محتمل كبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. كما أن النظر في طبيعة التنمية المستدامة يوفر مؤشرات قوية على أن لها آثار كبيرة على عمليات وممارسات إدارة المشاريع. ومع ذلك، فقد فشلت معايير إدارة المشروع الحالية في معالجة أهم متطلبات الاستدامة. واستنادًا إلى تحديد أهم أبعاد ومبادئ الاستدامة، فإن محاولة أخذها بعين الاعتبار تؤثر على إدارة المشاريع على مستويات مختلفة. حيث أن التفكير في الاستدامة يعني، أولاً، تحول في نطاق إدارة المشروعات من إدارة الوقت والميزانية والجودة إلى إدارة التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وثانياً، ينطوي ذلك على تحول في نموذج إدارة المشاريع من نهج يمكن تميزه بالقدرة على التنبؤ وإمكانية التحكم، إلى نهج يتميز بالمرونة والتعقيد. وثالثاً، إدماج الاستدامة يعني تحولاً في مهنة مدير المشروع من التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة، إلى تحمل المسؤولية في تحقيق الاستدامة في المنظمة والمجتمع. ومن هنا يمكن تطوير ممارسات

العنوان يتسم بالوضوح وكونه مباشراً، ويمتاز بكونه كذلك يعكس بصورة دقيقة محتوى الدراسة.

الباحث استخدم مصطلحات "متطلبات التنمية المستدامة" و "منهج مستدام" وهذا يوضح للقارئ أن الدراسة ستتناول الجانب العملي والتطبيقي لدمج الاستدامة في إدارة المشاريع وهو شيء جيد.

تقييمي للعنوان: أنه ممتاز

تحليل ومناقشة المشكلة والفجوة البحثية

لاحظت من خلال قراءتي أن المشكلة تتمحور حول التناقض الحاصل بين إدارة المشاريع التقليدية التي تصب تركيزها على الربح، وبين متطلبات التنمية المستدامة التي نرى أنها تتطلب تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

الدراسة فيها إشارة كذلك إلى أن دمج الاستدامة في إدارة المشاريع لم يتم بشكل جيد على أرض الواقع (ص 14).

أما الفجوة البحثية فتتمثل في أن هناك غياب لمنهج واضح ومتكامل لدمج مبادئ الاستدامة في عمليات إدارة المشاريع، وهي الفجوة التي تسعى الدراسة إلى سدها من خلال تقديم "منهج مستدام لإدارة المشاريع".

تحقيق مستوى من التميز تطوير طرق للحد من آثارها الاجتماعية والبيئية السلبية.

إن الاستدامة تقوم على دمج المسؤولية الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من أجل خلق استخدام منطقي للموارد الحالية وتوفير الحياة الطبيعية للأجيال القادمة. لذا ينظر للاستدامة بشكل متزايد على أنها أداة ضرورية لفهم النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المرتبطة بالطريقة التي يتم بها تصميم المشاريع ونظم دعمها وبنائها وتشغيلها وصيانتها وحتى إغائها والتخلص منها.

تلعب المشاريع دورًا محوريًا في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، مما يشير إلى تأثير محتمل كبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. كما أن النظر في طبيعة التنمية المستدامة يوفر مؤشرات قوية على أن لها آثار كبيرة على عمليات وممارسات إدارة المشاريع. ومع ذلك، فقد فشلت معايير إدارة المشروع الحالية في معالجة أهم متطلبات الاستدامة.

إن الحاجة إلى العمل نحو الاستدامة من خلال إدماج الأبعاد الثلاثة للاستدامة على مستوى عمليات ومراحل إدارة المشاريع باتت واضحة، وبالتالي فإن الطلب على الانتقال من النهج الحالي والتقليدي لإدارة المشاريع نحو إدارة مستدامة أمر ضروري؛ وهنا يظهر الدور الكبير لمديري المشاريع باعتبارهم "عوامل تغيير" مهمة في المنظمات التي لها تأثير قوي على استدامة المنظمات والمشاريع. وبناءً على ما تقدم يكمن صيغة إشكالية هذه الورقة البحثية كما يلي:

affects project management on different levels. Considering sustainability implies, firstly, a shift of scope in the management of projects from managing time, budget and quality, to managing social, environmental, and economic impact. Secondly, it implies a shift of paradigm of project management from an approach that can be characterized by predictability and controllability, to an approach that is characterized by flexibility and complexity. And thirdly, considering sustainability implies a profession change for the project manager from delivering requested results, to taking responsibility for sustainable development in organizations and society. With these findings, the practices and standards of project management can be developed further to address the role projects play in creating sustainable development.

Keywords: Projects, Project management, Sustainable development, Sustainability in project management

مقدمة:

في الآونة الأخيرة، أصبحت التحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية معقدة بشكل متزايد، مما أجبر المنظمات على الابتكار وإدارة التغيير واعتماد أنشطة جديدة من أجل مواجهة هذه التحديات. وفي إطار هذا المنظور، يجب على المنظمات التي تسعى إلى

تحليل ومناقشة حادثة ومدى ارتباط الدراسات السابقة

فيما يخص هذا الجانب فدراستنا استعرضت 12 مرجعاً، 8 مراجع منها أجنبية حديثة (2010-2017) و4 مراجع عربية (2008).

ومما يميز المراجع الأجنبية أنها حديثة وذات صلة مباشرة بالموضوع، أما المراجع العربية فيعيبها أنها قديمة نسبياً.

كنت أرى من الأفضل لو استعان الباحث بدراسات عربية أحدث لما فيها من انعكاس للواقع العربي بشكل أفضل.

تحليل ومناقشة النتائج وأهميتها العلمية والتطبيقية

الدراسة توصلت إلى جملة من النتائج ولعلنا نذكر أبرزها:

ذكر الباحث أن إدماج الاستدامة يتطلب تحولاً في نطاق إدارة المشاريع من التركيز على الوقت والميزانية والجودة إلى التركيز على الأثر الاجتماعي والبيئي والاقتصادي (ص 21)، وأن هذا التحول يستلزم توسيع الحدود التنظيمية للمشروع وتحديد أصحاب المصلحة بشكل أوسع وتغيير مواصفات المخرجات (ص 19-21)، فضلاً عن ضرورة أن يطور مديرو المشاريع كفاءاتهم ليصبحوا أخصائيين في التنمية المستدامة (ص 21).

فيما تكمن أهمية هذه النتائج في كونها تقدم رؤية جديدة لإدارة المشاريع، وهذه الرؤية تتجاوز المفهوم التقليدي، وتوفر إطاراً عملياً للمنظمات الساعية لتبني ممارسات مستدامة.

تحليل ومناقشة التوصيات

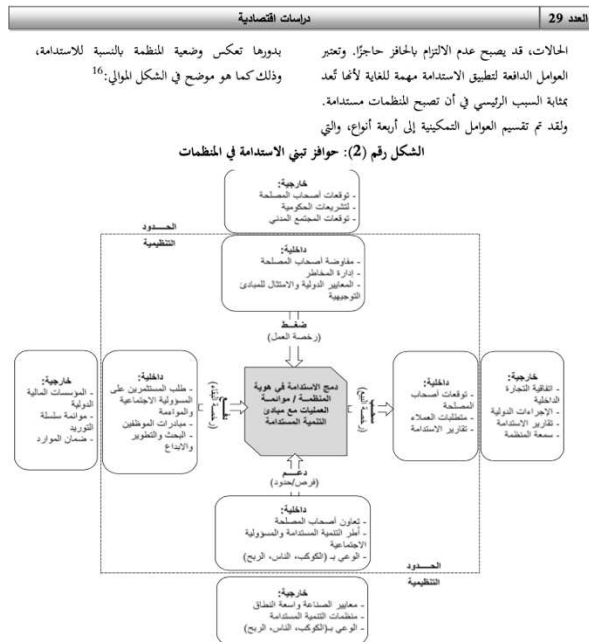
لاحظت أنه ليس هناك توصيات مباشرة وواضحة في هذه الدراسة وأقصد في قسم منفصل.

يمكن استنتاج التوصيات من الخاتمة، ومن أبرزها:

ضرورة تبني منهج شامل لإدارة المشاريع يدمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة.

أهمية تطوير كفاءات مديري المشاريع في مجال الاستدامة.

كان حري بالباحث تقديم توصيات محددة وقابلة للتطبيق للمنظمات ومديري المشاريع، ولا سيما أن مرجع (Silviu & Tharp (2013) يقدم نموذجاً تطبيقياً أكثر تفصيلاً يمكن الاستئناس به.



تحليل ومناقشة التزام الباحث بالمنهج والأسلوب العلمي

أما في ظل التزام الباحث بالمنهج والأسلوب العلمي (مع التركيز على العينة والأساليب الإحصائية)

ف نجد أن الباحث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليلها، كما أنه منهج مناسب للدراسات النظرية التي تهدف إلى بناء إطار مفاهيمي جديد.

فيما يخص العينة والمجتمع: كون الدراسة نظرية، لم تعتمد على عينة أو مجتمع دراسة بالمعنى التقليدي، وهذا يُعدّ من أهم حدود الدراسة، إذ إن النتائج والتوصيات لم يتم اختبارها أو التحقق منها في سياق عملي. وأيضاً الدراسة اعتمدت على نتائج دراسات سابقة، كدراسة محمد عيد (2009) وهي دراسة استهدفت عينة من ممارسي إدارة المشاريع (ص 17)، دون إيضاح حجم هذه العينة أو خصائصها أو كيفية اختيارها، مما يضعف من إمكانية تعميم النتائج.

وقد أكد (Hiebl 2023) على ضرورة توضيح معايير اختيار العينة في مراجعات الأدبيات الإدارية لضمان موثوقية الاستنتاجات.

ونأتي إلى الأساليب الإحصائية: فنظراً لطبيعة الدراسة النظرية، لم يستخدم الباحث أي أساليب إحصائية لتحليل البيانات، ويعني ذلك أن النتائج إنما هي استنتاجات نظرية قائمة على تحليل الباحث للأدبيات وليست مدعومة بأدلة إحصائية.

ويؤكد (Martínez-Mesa et al. 2016) أن غياب العينة الممثلة يحد من إمكانية تعميم النتائج وتطبيقها في سياقات مختلفة.

Effective Project Management, IGI Global, 2013, p: 64.

من هذه الدراسة يمكن استنتاج أن ممارسي إدارة المشاريع يرون فرصاً لإدماج الاستدامة في جميع مجموعات عمليات إدارة المشاريع، غير أن مجال ومستوى إدماج جوانب الاستدامة يختلف من مجموعة إلى أخرى. حيث يلاحظ أن مراحل البدء والتخطيط للمشروع توفر فرصاً لإدماج مفاهيم الاستدامة في مضمون المشروع (الهدف، والنتيجة المطلوبة، والمخرجات). وتتيح مراحل التنفيذ والتحكم الفرصة لإدماج مفاهيم الاستدامة في عمليات المشروع. وقد كانت نتيجة هذه الدراسة منطقية إلى حد بعيد، حيث أن مبادئ ومفاهيم الاستدامة يفضل إدماجها قبل بدء أي عملية من عمليات المشروع.

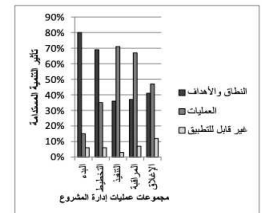
وفي ملحق خبراء الرابطة الدولية لإدارة المشاريع لعام 2010 تحت عنوان: "البقاء على قيد الحياة والاستدامة بوصفها تحديات للمشايخ"، كان أحد الأهداف هو "ترجمة" مفاهيم الاستدامة إلى أدوات قابلة للتطبيق عملياً لمهنيي إدارة المشاريع. واستناداً إلى المبادئ التوجيهية لإعداد تقارير الاستدامة، وضع المشاركون في الحلقة الدراسية "قائمة مرجعية للاستدامة" للمشايخ ومديري المشاريع. ويمكن اعتبار هذه القائمة المرجعية على أنها تمهيد لمعايير الاستدامة، ويوضح الجدول رقم (3) نموذج مطور من قائمة التحقق.¹⁵

3-3- الخواطر والعوامل المتكيفة لتبني الاستدامة: تشير الخواطر إلى مجموعة الدوافع التي تعمل على موازنة العمليات التشغيلية للمشروع مع النتائج النهائية للتنمية المستدامة، وهي أيضاً بمثابة دعامات المنظمة لتشجيع الأداء وتحافظ عليه نحو هدف معين، وهذا على عكس الخواطر التي تعوق التنمية. وفي بعض

ولقد تم مؤخراً محاولة إدماج مفهوم الاستدامة في مجال إدارة المشروع، غير أن مفهوم الاستدامة وإدارة المشاريع يتناقضان إلى حد ما، ويوضح الجدول رقم (2) مناطق الاختلاف الرئيسية.

وفي دراسة أجراها محمد عيد (2009)، تم فيها اختبار عينة من ممارسي إدارة المشاريع، حيث تم سؤالهم عن تقييمهم لتأثير التنمية المستدامة على عمليات إدارة المشاريع. وبشكل أكثر تحديداً، طلبت الدراسة آراهم بشأن مجال إدماج جوانب الاستدامة لكل مجموعة من عمليات إدارة المشروع. وكانت الأسئلة المطروحة هي: إلى أي مدى يوفر نطاق وأهداف المشروع (محتوى المشروع) فرصاً لدمج الاستدامة؟ وإلى أي مدى توفر العمليات الفعلية لتقديم المشروع وإدارته (عمليات المشروع) فرصاً لدمج الاستدامة؟ وبين

الشكل الموالي نتيجة هذه الدراسة:¹⁴
الشكل رقم (1): أفضل مناطق إدراج مبادئ التنمية المستدامة ضمن عمليات إدارة المشاريع



Source: Gilbert Silvius & Jennifer Tharp, Sustainability Integration for

تحليل ومناقشة جودة المراجع وكفايتها

جانب المراجع يعتبر جيد بالمجمل فالدراسة استخدمت 12 مرجعاً متنوعاً بين كتب ومقالات علمية ومؤتمرات.

ومما يميز المراجع أن الأجنبية منها حديثة وذات جودة عالية، لكن المراجع العربية قديمة نسبياً (2008).

كان يفضل توثيق المراجع بشكل أكثر دقة واحترافية، حيث إن بعض المراجع لا تحتوي على معلومات كافية.

تقييم نهائي

إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع

Project management within the requirements of sustainable development:
towards a sustainable approach to project management

طالب دكتوراه: آ.حسين العلم
إدارة الأعمال والتنمية المستدامة
جامعة أحمد بوقرة بومرداس

ومعايير إدارة المشاريع بشكل أكثر لمعالجة دورها في خلق تنمية مستدامة.
الكلمات المفتاحية: المشاريع، إدارة المشاريع، التنمية المستدامة، الاستدامة في إدارة المشاريع.

Abstract:

Projects play a pivotal role in the realization of more sustainable business practices, with about a third of the world gross product (GDP) is realized through projects, indicating significant potential impact towards a more sustainable future by incorporating sustainability principles in project management. Consideration of the nature of sustainable development provides strong indications that it has significant implications for project management processes and practices. However, current project management standards failed to address the most important sustainability requirements. It appeared that considering sustainability

ملخص:

تلعب المشاريع دوراً محورياً في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، مما يشير إلى تأثير محتمل كبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. كما أن النظر في طبيعة التنمية المستدامة يوفر مؤشرات قوية على أن لها آثار كبيرة على عمليات وممارسات إدارة المشاريع. ومع ذلك، فقد فشلت معايير إدارة المشروع الحالية في معالجة أهم متطلبات الاستدامة. واستناداً إلى تحديد أهم أبعاد ومبادئ الاستدامة، فإن محاولة أخذها بعين الاعتبار يؤثر على إدارة المشاريع على مستويات مختلفة. حيث أن التفكير في الاستدامة يعني، أولاً، تحول في نطاق إدارة المشروعات من إدارة الوقت والميزانية والجودة إلى إدارة التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وثانياً، ينطوي ذلك على تحول في نموذج إدارة المشاريع من نهج يمكن تمييزه بالقدرة على التنبؤ وإمكانية التحكم، إلى نهج يتميز بالمرونة والتكيف. وثالثاً، إدماج الاستدامة يعني تحولاً في مهنة مدير المشروع من التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة، إلى تحمل المسؤولية في تحقيق الاستدامة في المنظمة والمجتمع. ومن هنا يمكن تطوير ممارسات

هناك نقاط قوة وهي: أن الدراسة رائدة في مجال دمج الاستدامة في إدارة المشاريع في السياق العربي، كما أنها تقدم إطاراً مفاهيمياً شاملاً ومرتبطاً، ويقوي ذلك اعتمادها على مراجع أجنبية حديثة وذات جودة عالية.

أما نقاط الضعف: أبرزها غياب الدراسة الميدانية الأمر الذي يحد من موثوقية النتائج وإمكانية تطبيقها، وعدم التعمق في توضيح خصائص العينات في الدراسات السابقة المعتمد عليها، وقدم المراجع العربية المستخدمة، وغياب توصيات واضحة ومحددة.

المراجع

التكليف رقم:

04

- [1] Hiebl, M. R. (2023). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26(3), 549-561.
•الرابط: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1094428120986851>
•تم الاستشهاد به: في دعم نقد غياب توضيح معايير اختيار العينة في الدراسات السابقة المعتمد عليها.
- [2] Martínez-Mesa, J., González-Chica, D. A., Duquia, R. P., Bonamigo, R. R., & Bastos, J. L. (2016). Sampling: how to select participants in my research study?. *Anais brasileiros de dermatologia*, 91, 326-330.
•الرابط: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4938277/>
•تم الاستشهاد به: في تدعيم نقد غياب الدراسة الميدانية وأثره على إمكانية تعميم النتائج.
- [3] Silvius, G., & Tharp, J. (2013). Sustainability Integration for Effective Project Management. *IGI Global*
•تم الاستشهاد به: في دعم نقد التوصيات، إذ يقدم هذا المرجع نموذجاً تطبيقياً أكثر تفصيلاً لدمج الاستدامة في إدارة المشاريع مقارنةً بالدراسة محل النقد.



Thank You